

Knowledge Management



Grupa 2.2



“Resursa economică de bază nu mai este capitalul, nici natura, nici munca. Este şi va fi constituită din cunoştinţe.”

Peter Drucker



Ce este *Managementul Cunoştin*



Ce sunt Datele?

Ce este Informaţia?

Ce este Cunoaşterea?

Ce este Înţelepciunea?





Date → Informaţii → Cunoştinţe

Datele sunt fapte, numere sau entităţi individuale fără context sau scop.
Informaţiile sunt date care au fost organizate într-un context cu un anumit sens (pentru a ajuta procesul decizional). Informaţia nu are valoare dacă managerul nu ştie cum să acţioneze ca răspuns la ea.
Cunoaşterea reprezintă capacitatea omului (abilitate potenţială şi actuală) de a acţiona în diverse situaţii, aplicarea experienţei dobândite pentru a rezolva problemele.
Cunoaşterea este deci procesarea informaţiilor şi este o aptitudine bazată pe înţelegerea şi experienţa anterioară.
Înţelepciunea este o stare a minţii umane caracterizată printr-o profundă înţelegere a lucrurilor.



Despre cunoştinţe...



- Sunt fundaţia firmei
- Se dezvoltă pe măsură ce sunt folosite
- Dau rezultate mai bune când sunt partajate
- Sunt sursa valorii
- Sunt singura noastră soluţie de a înţelege complexitatea lucrurilor



Despre cunoştinţe...



Cunoştinţe explicite

- sunt plasate în principal la nivel social şi exprimate în limbaj formal
- pot fi uşor exprimate şi înregistrate în cadrul sistemelor informaţionale
- au un caracter obiectiv, raţional.

Cunoştinţe neexplicite (tacite, implicite)

- sunt plasate în special la nivel individual, greu de formalizat şi de comunicat
- sunt în principal cunoştinţe intangibile
- reprezintă de fapt experienţa pe baza căreia se reacţionează într-o situaţie în care sunt implicate mai multe variabile
- au caracter subiectiv, fiind bazate pe experienţă şi intuiţie



KM

Cele două categorii de cunoştinţe, explicite şi neexplicite, au caracter complementar, interacţionând şi transformându-se unele în altele, printr-o serie de procese de conversie.



Scopul MC este de a transforma cunoaşterea tacită în cunoaştere explicită, de care apoi pot beneficia toţi angajaţii, şi care poate fi folosită pentru formarea noilor veniţi în firmă.



Ce înseamnă KM?



Knowledge Management (Managementul Cunoştinţelor) reprezintă un proces de creare, întreţinere şi consolidare de cunoştinţe *în cadrul unei organizaţii*, cu scopul utilizării lor în modalitatea cea mai adecvată pentru crearea valorii în afaceri şi generarea avantajului competitiv.

Managementul cunoştinţelor întruchipează procesele organizaţionale care urmăresc capacitatea tehnologiilor informaţionale de a procesa informaţii şi combinaţii de date precum şi capacitatea creativă şi inovativă a oamenilor.

KM nu reprezintă numai o serie de proceduri ce trebuie implementate, ci reprezintă *o* ***schimbare de paradigmă strategică pentru o organizaţie.***



Evoluţia KM



La început firmele reinventau roata, neluând în considerare experienţa acumulată anterior în proiecte similare.

Etapa I – cunoştinţele au început să fie valorificate prin intermediul ***bazelor de date*** şi a ***grupurilor de lucru***.

Etapa II – s-a ajuns apoi la ***data warehousing*** (datele în formate diferite sunt înmagazinate într-un depozit, serverele de date permit datelor să fie utilizate într-un depozit specific fãrã a schimba formatul lor ➔ integrarea facilã a datelor în formate diferite) şi ***data mining*** (procesul de analiză continuă a bazelor de date prin care pot fi identificate noi informaţii, cu potenţial viitor, spre a fi folosite în fundamentarea deciziilor de afaceri).

Etapa III – asociată cu ***e-commerce*** (comerţul



KM astăzi....



Workflow

Decision Support Systems (SAD)

E-communities

Automatizarea proceselor de afaceri

Rezolvarea problemelor Asistarea deciziilor

Discuții

Managementul documentelor

KNOWLEDGE MANAGEMENT

Brainstorming

Digital Whiteboards

Publicare/ Distribuire

Distribuire Conectivitate Publicare

Intranet

Date operaționale Data Mining

Colaborare

Depozite de date

Groupware Extranet



Oameni, tehnologii, procese…



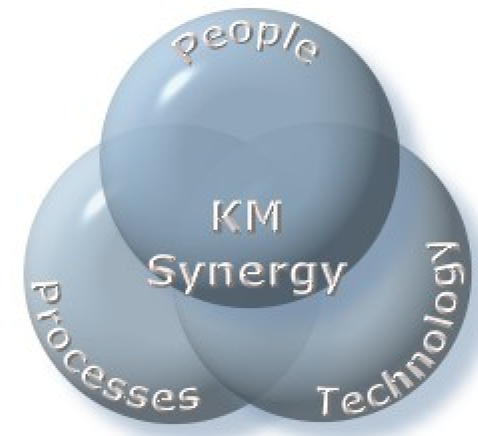
Managementul Cunoştinţelor implică *oameni*, *tehnologii* şi *procese*.

Cunoştinţele reprezintă ideile, experienţa membrilor organizaţiei, manifestate atât în mod explicit cât şi tacit.

Oamenii formează pilonul succesului, în special cei care sunt dispuşi să înveţe şi să împărtăşească cunoştinţele acumulate.

Tehnologia este cea care ajută la transferul şi culegerea informaţiilor (cunoştinţelor).

Procesele sunt componentele care pun în legătură oamenii şi cunoştinţele.





Principalele funcţii ale KM



- ✓ *Identificarea cunoştinţelor*, care presupune determinarea principalelor tipuri de cunoştinţe .
- ✓ *Formalizarea cunoştinţelor identificate*, reprezintă procesul de reprezentare a cunoştinţelor neexplicite şi de documentare a tuturor categoriilor de cunoştinţe din cadrul organizaţiei economice.
- ✓ *Evaluarea cunoştinţelor*, în sensul stabilirii relevanţei, importanţei şi acurateţei cunoştinţelor din cadrul organizaţiei economice.
- ✓ *Memorarea*, prin care se constituie *baza de cunoştinţe a organizaţiei*.
- ✓ *Distribuirea automată a cunoştinţelor* către angajaţii care au nevoie.
- ✓ *Utilizarea* şi *valorificarea* cunoştinţelor, în procesul de desfăşurare a diferitelor activităţi, de rezolvare a problemelor, în special a celor decizionale
- ✓ *Crearea de noi cunoştinţe*, prin cercetare, experimentare etc.



Knowledge life cycle mo



Transfer knowledge

Step 1: Acquire information or knowledge

- Training
- Researching
- Browsing
- Reading published or patented work

Step 2: Produce knowledge

Step 3: Integrate knowledge

- Expose best practices (redesign processes with embedded knowledge)
- Structure and store knowledge for instant access
- Share knowledge
- Instruct/present knowledge



Organizaţii bazate pe cunoaştere



Caracteristici:

- ✓ resursa principală este cunoaşterea iar sistemele şi procesele economice se bazează pe active intangibile
- ✓ ocuparea locurilor de muncă se face pe criterii de competenţă care vor genera în viitor performanţele întreprinderii
- ✓ demers constructiv şi accent pe schimbare
- ✓ creativitate la locul de muncă şi personalizarea modului de tratare a activităţilor

Procesele specifice sunt desemnate generic prin sintagma celor ***"3 i"***

- ✓ *inovare* (crearea de cunoştinţe noi),
- ✓ *învăţare* (asimilarea de cunoştinţe noi),
- ✓ *interactivitate partenerială* referitoare la cunoaştere.



Sistem pentru managementul cunoştinţelor



Prin **sistem pentru managementul cunoştinţelor (KMS – *Knowledge Management System*)** se înţelege totalitatea proceselor, persoanelor, metodelor şi instrumentelor care permit unei organizaţii să-şi creeze şi să-şi întreţină o bază de cunoştinţe la nivelul întregii organizaţii, în condiţiile în care oricare dintre cunoştinţe să fie accesibilă la momentul oportun, acelor angajaţi care au nevoie de aceste cunoştinţe.

Proiectele de management al cunoştinţelor sunt întreprinse de către firme pentru a reuşi să crească pe baza cunoaşterii din cadrul lor.



Obiectivele KM



- ✓ Creşterea profitului
- ✓ Păstrarea expertizei şi talentelor cheie
- ✓ Mărirea satisfacţiei clienţilor şi fidelizarea acestora
- ✓ Apărarea poziţiei pe piaţă de ameninţarea noilor intraţi
- ✓ Penetrarea de noi segmente de piaţă
- ✓ Reducerea costurilor
- ✓ Dezvoltarea de noi produse şi servicii



Cerinţele KM



20% tehnologie

80% schimbare culturală

- comportamentul liderilor
- ce tip de învăţare este luată în considerare
- structura informală a companiei
- cum sunt tratate greşelile făcute
- ce se recompensează şi ce se pedepseşte
- cum este informaţia partajată



Factori de succes



- ✓ Suportul top managementului

- ✓ Alinierea culturii organizaţionale şi a sistemului de recompense

- ✓ Existenţa tehnologiei şi instrumentelor adecvate pentru a partaja cunoştinţele

- ✓ Timp şi resurse suficiente pentru a învăţa

- ✓ Implicarea tuturor membrilor organizaţiei



Împărtăşirea (partajarea) cunoştinţelor trebuie recompensată,
şi nu tezaurizarea acestora!



Probleme în implementarea





- neînţelegerea KM şi a beneficiilor lui
- lipsa timpului angajaţilor pentru KM
- lipsa încurajărilor de a partaja informaţiile
- lipsa iniţiativelor de implementare a KM
- lipsa tehnologiei corespunzătoare
- lipsa implicării din partea managerilor
- lipsa stimulentelor şi recompenselor pentru partajarea cunoştinţelor

Este imposibil să obţii beneficii prin KM dacă indivizii nu sunt dispuşi şi motivaţi să-şi împărtăşească cunoştinţele, sau dacă organizaţiile nu-şi pierd rigiditatea structurală pentru a permite informaţiilor şi cunoştinţelor să circule.



Companii care au implementat cu succes KMS



Nortel Networks – lider mondial în fabricarea de echipamente din industria telecomunicaţiilor → *proiectul Galileo*

Texaco – principal producător şi distribuitor de produse petroliere → *proiectul KnowledgeMail*

Andersen Consulting – lider global în servicii financiare →*proiectul K-Space*

Skandia Assurance – companie multinaţională de asigurări şi servicii financiare

Dow Chemicals Co. – lider pe piaţa produselor chimice pentru industrie şi agricultură

British Telecom – *proiectul Intellact*



Studiu de caz: NASA



***PROBLEMA*:**

- 50% din forţa de muncă îndeplinea condiţiile de pensionare şi s-a dorit ca aceştia să transmită cunoştinţele acumulate colegilor mai tineri;
- s-a dorit creşterea siguranţei misiunilor spaţiale;

SOLUŢIA:

- implementarea unui program-bibliotecă bazat pe web care fixa instrumentele privind transmiterea cunoştinţelor;
- adoptarea tehnologiilor bazate pe web care au permis transmiterea deciziilor integrate direct la biroul fiecăruia şi a permis echipelor colaborarea oriunde şi oricând, iar ca rezultat a crescut siguranţa în spaţiu.




KM